

「暗黙知」の射程

— 現代文化と現代経営Ⅲ —

新潟経営大学教授 西澤 一光

《目 次》

- | | |
|---------------------|----------------|
| 1. 「暗黙知」が問われる背景 | 4. 「暗黙知」の射程 |
| 2. 過去に埋蔵された未来的なものたち | 5. 「暗黙知」を活かす姿勢 |
| 3. 顧客・ものづくり・経営のサイクル | |

1. 「暗黙知」が問われる背景

この論文は、マイケル・ポランニー Polanyi, M が「暗黙知」¹と名づけた対象について、新潟県の県央地域の地場産業に即して論じようとするものである。新潟の地場産業から、「暗黙知」に関して学ぶところは大きい。

ところで、ポランニーの所論を敢えて噛み砕いて言うならば、「暗黙知」とは、個人の生と身に根ざす知であり、かつ——これが、大事な点なのであるが——創造的な能力なのである。しかも、この能力は、生身の人間に宿るものであるがゆえに、身から身へと受け継がれていくことによって学ばれていくことを基本とするものである。

したがって、「暗黙知」の射程には、新たなものや価値の創造ということと、人と人との絆を繋いでいくことという、二つの側面が見込まれるのである。

たしかに、「ものづくり」の技というものは、人か

ら人へと伝授されるものであって、だからこそ、第三者が容易には模倣できない創造性と独創性をその根源に孕むのであった。創造性、独創性、そして、人と人との結び付ける魅力——これを新たなビジネス展開の活力としている企業が、新潟県の県央地域には少なからず存在しているのである。

もちろん、ポランニーの「暗黙知」の理論の有効性と射程は、もっと一般的な人間の能力開発に適用された場合にも、少なからぬ変革をもたらす可能性を持っている。この意味で、先端的な企業における知識の開発の仕方というものは、教育全般に応用しうる知見を提供する可能性をも孕んでいるのである。人間疎外の状況に閉塞されている現代人にとっては、ある意味で、「暗黙知」の復権は自我の肯定や開放、他者との絆の回復をもたらし得るものとなるだろう。

実際、すでに、先端的企业経営に関してこの「暗黙知」という視点を持ち込み、創造的な企業および企業人に関するビジョンを提示した画期的な業績として、野中郁次郎の著名な労作²を挙げることができるだろう。

1 マイケル・ポランニー著、高橋勇夫訳、『暗黙知の次元』、ちくま学芸文庫、2003年。原著：Michael Polanyi, *The Tacit Dimension*, London: Routledge & Kegan Paul Ltd, 1967.

野中の理論では、従来の経営理論では軽視されてきた「暗黙知」に照明が当てられ、「暗黙知」こそが「知識創造」の根源であると見直すのである。そして、野中の試みは、「暗黙知」の共有化の可能性——言い換えれば、「暗黙知」を企業活動・企業内教育において応用する途——を切り開いたという点で、大きな意味を持っている。それは、読みようによっては、「後継者不足」といった理由で埋もれていってしまう数知れない「暗黙知」の集積を組織による共有によってイノベーションの基点に転換する発想であるとも言えるものであって、今後も「ものづくり」に関わる中小企業のあり方に大きな示唆を与え続ける理論だと言って良からう。

ところが、「暗黙知」は、職人の勘に代表されるように、言葉以前の次元に属する能力であることから、依然として、これを近代以前のものとする誤った認識が蔓延しているふしがある。「暗黙知」の言語化が困難であるのは、それが前近代的な知であるからではなく、ポランニーも再三指摘しているように、それが個人の経験と身体に根ざした能力だからである。身についたものほど人に説明することが難しい道理であって、「暗黙知」は、認識能力や言語能力の根本のところにある能力であるがゆえに、言語による対象化が難しいのである。

たとえば、人間は、数知れない人たちの顔の中から瞬時に知り合いの顔を発見する能力を持っているが、どうしてそういうことができるのか、どうすればそういう能力が身につくのかを分析して語ることは難しい（これは、ポランニー自身が挙げている「暗黙知」の事例の一つである）。この他、チェスなどにおける「手」の発見、芸術作品の製作、道徳意識の確立など、ポランニーが言及している諸例は、言語では説明の付かない直観的な認識能力と深く結びついたものばかりである。

しかし、言葉で言えた方が賢い——そのような憶見が、あまり吟味されないまま、あいまいな雰囲気として、私たちを取り巻いているだけなのではないか。

つまり、言語化・数値化・図式化できるものが知識としては有効なものであり、言語化・数値化・図式化以前の知は知識としては未成熟なもの、有効ではないものという二分法が非常に強い拘束力を持って社会の様々な言説を規制しているのであるけれども、そのことをまず疑ってかかるべきなのだ。言葉では言い難いけれども、手で触れ、目で見れば即座に分かるような微妙な違い、あるいは、「腑に落ちる」とか「違和感がある」といった直感的なものの受け止め方の持っている価値を、積極的に見直すべきなのである。

言い換えれば、そうした「暗黙知」は、いわば計算不可能なもの、割り切れないものと言っても良いであろうが、そのような「知」のすき間にこそ、あらゆる「知」を成り立たせる根源的な力のあることを確かめべき時期に私たちは来ているのではないか。

本稿では、個々の人間の生と身とに根づいた知としての「暗黙知」に関して、企業経営の現場に即して考察し、また、現代の人間疎外の現状からの脱却の可能性をも同時に探っていく所存である。

2. 過去に埋蔵された未来的なものたち

——諏訪田製作所の「手づくり」へのこだわり

2004年5月25日、私はゼミ生と共に、当時の栄町（今の三条市高安寺）にある株式会社諏訪田製作所³を訪問し、諏訪田の経営について、直接社長の小林知行氏からお話を伺う機会を得た。

三条市の郊外、静かな緑の山々を背景にして広がる田園のなかに諏訪田製作所は立っている。柔らかなブラックとグレーを基調としたショールームの内装は、

2 野中郁次郎著、『知識創造の経営——日本企業のエピステモロジー』、日本経済新聞社、1990年12月。野中郁次郎、竹内弘高著、梅本勝博訳、『知識創造企業』、東洋経済新報社、1996年3月（原著：Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, 1995, Oxford University Press. なお、原著の初出は1991年にハーバードビジネスレビューに掲載されている）。



小林知行社長とSUWADAの製品

春夏秋冬を通じて周囲の景観を借景として取り込む設計になっており、銀色に輝く製品群をいっそう引き立たせていた。

ショールームからやや隔たったところに工場はある。もとより、ステンレスの高級爪切りがどのような工程で製造されるかなど想像もつかずに訪れた私たちであったが、そこで見せていただいたものは、予想を遥かに超えるプロセスであった。

ところで、同社も元は、三条市の市街地に工場を営んでいた。しかし、騒音や物流の対策を進めるために郊外の工業団地に出たのである。そうは言っても、諏訪田製作所の根本は全くと言ってよいほど変らなかった。すなわち、大規模化の中で他の多くの工場がなくし、捨てていったもの——手工業の形態を継続して今日の特徴ある製品造りに結びつけたのである。そのありようは、日本よりも、むしろ、イタリアなどの海外の中小企業の中に残存している場合が多く、海外におけるメッセに出展する際に同業者同士励ましあうこ

とも、ままあるという。「海外の一流企業と並んで出展していても負ける気がしない」——そう小林知行氏は語る。それは、まさに、製品そのもののもつ個性の輝きが言わしめる言葉なのであり、それを根底で支え、可能にしているのが「手」でつくるといふ製造のありようなのだ。

しかし、日本の〈ものづくり〉は、いつの間にか、「手」の大切さをないがしろにしてきたと言えるだろう⁴。そして、大規模化の流れの中で幾多の職人技を失くし、あるいは、捨ててきたのである。ところが、諏訪田製作所は、「手」の仕事の本質をそのまま続けてきたのである。

近時、地方の実態を知らない首都圏のマスコミが新潟県県央に位置する燕三条の「ものづくり」について、必要以上に美化し、幻想をいだかせるような報道をするのを目にすることがあるけれども、しかし、膨大な「暗黙知」の蓄積を有する職人達が今も数多く存在しているこの地域には、「ものをつくり出す力」が潜在していることは確かである。

なるほど中国にものづくりの拠点が移ってしまった中で、日本のお家芸とも言える「ものづくり」の技術の過半は失われ、流出してしまったという見方もなされるであろうけれども、なお、秘められた可能性を持つ企業は少なくない。その可能性が、実は、「手づくり」のプロセスにあることを私たちは知るのであって、それは、過去の「暗黙知」の蓄積であり、過去に埋蔵された未来性とでも言うべき要素なのだ。

さて、諏訪田の爪切りは、「ステンレス斜め刃爪切り」とも呼ばれ、巻き爪や爪の甘皮もきれいに切るこ

3 株式会社諏訪田製作所については、別稿（『現代文化と現代経営』、『地域活性化ジャーナル』第11号、新潟経営大学地域活性化研究所、2005年3月）において述べている。SUWADAは、爪切りおよび盆栽用の鋏の分野で世界的なブランドになっている。現在の小林知行社長で三代目であるが、初代は夫婦で手作りの製品を作っていた職人である。職人の有するナレッジが企業として成り立っていった例として諏訪田製作所は注目に値する企業である。諏訪田製作所の製品については、直接HPを参照されたい（<http://www.suwada.co.jp/aboutus/top.html>）。

4 忘れてはならないのは、県央地域の特色あるものづくりは——「磨き屋シンジケート」がまさにその現代的な象徴となっているように——手作りを基盤にして成り立っているということだ。

しかし、手作りの生産を経営として成り立たせ、持続していくことは、この時代、至難の業でもある。いくら高品質のものであっても、際限なく高価であってよいということにはならないし、職人を育成するには数年、あるいは十年単位の年月を要する。

かてて加えて、地域の文化もまた製品の製造には大きな意味を持つ。そこまで含めて高付加価値のブランドの育成は可能になるのであって、それは、一社で維持しうる範囲を超えているのである。

にもかかわらず、少なからぬブランド製品が育ちつつあるこの新潟県県央は注目されるべき地域というべきである。

とができ、医療関係者や内外のネイルアーティストから高い評判を勝ち得ている。しかし、かつて、諏訪田の爪切りは、その工程のほとんどが手仕上げによるもので日に数丁しかできず、納期が半年以上先という状態が長く続いて、「幻の爪切り」とさえ呼ばれた時代があったという⁵。

小林知行社長は、創業者の祖父小林祝三郎氏から数えて三代目となる経営者であるが、父祖伝来の技術の集積と製品開発の蓄積とを活かしながら、より短納期で、より数多くの製品を造るシステムを作り上げ、さらには、海外への売込みを通じてブランド化に成功したのであった。

その製品の原材料は、一本のステンレス鋼（鉄—クロム—ニッケル合金）の棒である。ステンレス鋼は、普通鋼よりも強度が高く、錆びにくい材料である。それを一本一本、職人が基本的には鍛冶屋と同じ鍛造の技術で整形し、さらに研磨して仕上げていくのである。しかし、これを金槌で一から十まで仕上げるのでは、途方もない時間が必要となる。その問題をどうクリアしていったのか。

見学の話に戻ろう。

学生達とともに真っ先に見せていただいたのは、真っ赤に焼かれたステンレスの棒を職人の方が鉋で持って、400トンのプレス機にかけ、その圧力で鍛造する場面であった。金槌で鍛造するのは違い、まさに、一発勝負の加工工程である。ステンレス鋼の熱し加減から鍛造のタイミングまで、すべては職人の見極めと手仕事とによってはかられていく。プレス機を用いることによって、時間的には相当の圧縮を可能にし、かつ、強度の点でも比類のない高さを実現したわけであるが、プレス機の一撃で決まってしまう分、失敗したらやり直しがきかない。まさに一撃、一撃が真剣勝負の工程である。それだけに、見ている側にも、自ずと緊張感が漲ってくるのだった。

小林社長の言葉を引用しよう。

ステンレス鋼を1000度を超える高温に加熱し、一



ステンレス鋼は1000度から1200度の範囲で過熱する。それ以上熱すると柔らかくなりすぎ、硬度に影響が出る。

つずつ感触を確かめながら鍛造していきます。型の破損がないかや、材料が適切に打たれているかというのは、機械のセンサーでは感じないので連続自動機は使いません。この工程での鍛造は400トンの高圧で行います。これだけの能力を使うため、金型の負担が大きくなり、あまり一般的な製法ではありませんが、弊社ではこの能力を生かした材料生地（鍛造生地）を自社で加工しています。

これは、一つ一つ「手」で出来具合を確かめながら鍛造するという鍛冶屋の技術と、高圧のプレス機を使った難度の高い鍛造方法の結合という独自の製造プロセスであって、これは、一般的には外注するところが多い工程だという。

私たちが見せられたのは、職人とプレス機とが一体となって火づくりをする場面であったのである。こうして、伝統の技術に機械製造を組み入れることによって、より品質の高い製品を、安定的に量産する体制を構築していったのである。

ここで注目したいのは、小林さんが、「手」は、機械では計測できないミクロン単位の微妙な違い感知するとも言っておられる点である。したがって、諏訪田製作所の〈ものづくり〉は、機械の力は借りるけれども、機械任せではなく、人間が主体となったものであ

5 同社HP「つめ切りの歴史」参照 (<http://www.suwada.co.jp/aboutus/tsumekiri-history.html>)

り、機械は「手」の延長上にあるのだそうである。プレス機を熟練工であってはいじめて使いこなせるような形で活用しているわけである。

以上の工程を含めて、小林社長は、爪切り製造の全工程を、55段階に整理した。加工や仕上げに多大な手間を擁するステンレス鋼の爪切りは、量産するには職人による分業制が不可欠な生産形態だと判断したからである。

かつ、各職人は、それぞれの生産実績をその都度、自分で工場のパソコンに入力していくので、工程ごとの出来具合が常に合理的に流れるようになっており、仕掛け部品が積み上げられているということもない。

現在、諏訪田製作所は、30名以上の職人を擁する企業であるが、これを鍛冶屋として見るならばかなりの大所帯であると言える。この体制を成り立たせているのが、機械製造を組み込んだ「手づくり」だと言えるし、実は、そのことがミクロン単位の切れ味を可能にしたのでもある。小林社長が力説するところでは、鍛冶屋の仕事は基本的に手仕事であり、諏訪田製作所はその手工業の製造方法を継続しているのだという。

ところで、同社の起源は80年前に遡り、その歴史は三条の刃物の変遷の歴史とも重なる⁶。父祖たちは、刃物の町三条で仕事をしていた職人であった。当時、三条町一ノ木戸と言えは腕自慢の鍛冶職人たちが軒を並べて腕を競いあっていたと言う⁷。祝三郎氏は、1926年（大正15）に創業し、ニッパーの祖先とも言える「喰い切り」の製造を始めた。同氏は、「どうせ作るなら、他人と違うものを、もっと使いやすい道具を作りたい。」という考えのもと、従来取手が直線的であったのを、取手の形をカーブさせて瓢箪形のものにし、握った指の形に合うように改良したのである。いわゆる人間工学的な視点である。その道具は、手になじんで使いやすく高い評判を得た。また、その形状が瓢箪に似ていることから「祝瓢」という刻印がつけら

れた。機能的なものがフォルムの面でも美しいという発想は、すでにこの初代のものづくりに起源を持っているのである。

初代は、ニッパーの原型のような道具である「喰い切り」に独自の握りをつけて評判を呼んだ職人であったが、第2次大戦後には、その技術を用いて爪切りを開発して評判になった。これも、刃の付け方、握りの形状とバランス、そして、バネの付け方など夫婦で試行錯誤と工夫を重ねて作りあげたものだという。

どの分野でも同じであるが、かつてのものづくりは、生産者と顧客の距離が限りなくゼロに近く、使い手の声は随時作り手に入るようになっていた。つまり、期せずして、マーケティングとマーチャンダイジングとが一体化していたのである。そのことが、製品コンセプトの土台にしっかりと組み込まれた時、息の長い良い製品が誕生する。諏訪田の爪切りは、そういう製品の典型だと言ってよい。

その後、さらに切れ味の良いもの、巻き爪にも対応できるものと職人達の探求は続き、材料と形との両面にわたって長年の蓄積がなされていった結果、次第にステンレスの斜め刃という現在の製品が生み出されていったのである。

しかし、先述したように、いかにすぐれた製品でも納期が半年先では企業としては成り立たない。ある意味で危機的な状態にあった会社を継いで三代目となった小林知行氏は、製造工程を整理することで生産管理を合理化し、機械を職人の「手」の延長として組み込むことで、手づくりの良さを維持したままで量産を可能にした。そして、量産した製品を売りさばくために、自ら世界中を飛び回って販路を開拓して行ったのである。

たとえば、日本のネイルアーティストたちが学びに行くアメリカの専門学校に直接に出向いたり、ヨーロッパの見本市に自ら出展したりするということを他の企業に先駆けて行うことで、知名度と市場を確実に拡

6 三条は江戸初期に起こった和釘^{わくぎ}の製造に端を発して、刃物づくりの技術を発展させることで一大産地として名をはせるようになった町である。燕が鋤起銅器とステンレス洋食器加工で有名になったのに対して、三条は鉄製の刃物を鍛える技術で有名になったと言える。

7 注5に同じ。

大し、徐々に世界のブランドへと押し上げていったのである。

その結果、ある凍^いてついた冬の日、刃物で世界的に有名なドイツのゾーリンゲン市のトップメーカーであるヘンケルス社⁸の重役たちが新潟空港から車でやってきた。SUWADAの爪切りをヘンケルス社の最高級ブランドとして売り出したいというのであった。世界のトップブランドが無視できない品質をSUWADAは達成していたのである。

3. 顧客・ものづくり・経営のサイクル

さて、諏訪田製作所には、いわゆるデザイナーがいない。デザインを含めたマーチャンダイジングは、社長の小林氏が行っている。後でも述べるように、顧客との密な接触を通じてマーケティングを行っているのも小林氏である。言わば、社長は、顧客（使場）と職人（造り手）との中間にたって、両者をつなげる役割として見えてくる。小林氏は、顧客の側の細かい注文や要望を踏まえた上で、より機能的にすぐれたフォルムを模索するのであるが、それは、長年培われてきた諏訪田独自の技術的蓄積を前提にとなされるのである。だからデザインありきという形での製品開発にはならない。強いて言えば、蓄積されてきた技術によって可能な触れ幅があって、その範囲内で、デザインと製品開発はなされていくのであるから、造り手の技術もエンドユーザーの使場も知らないデザイナーが図面を引いても用を成さないであろう。さらに言えば、切れ味や使い心地などの機能的性が自ずとデザインを決めてきたのが、諏訪田の爪切りの歴史であったわけである。

要するに、経営者である小林氏は、職人が長年にわたって蓄積してきた技術という「暗黙知」を製品化において最大限に引き出す能力を持った存在であると同時に、限りない思いやりとやさしさとを持ってエンドユーザーの要望を聴き取る存在でもあって、この意味

で、顧客と造り手とを結びつけるコーディネーターであるとも言えるだろう。

まず、造り手との関係であるが、それは、たとえば、次のようなことから伺われよう。

実は、上記の見学から2ヵ月後、三条は歴史的な洪水に見舞われ、小林社長の自宅は大きな被害にあった。さらに、3ヵ月後には中越大地震が起これ、諏訪田製作所の工場に大きな被害が生じた。

しかしながら、諏訪田製作所は、その困難を克服して、生産量を維持することができたし、その後も年々増加させてきている。その可能性の条件は何であるのか。

これはあくまでも私見であるが、小林知行社長が、職人の腕に万全の信頼を置いていることに、まず、すべての基盤があるのだと思われる。具体的に言えば、同社では、全ての評価は、「腕」で決まるのである。その結果、学歴も、職歴も、男女の別も、年齢もまったく関係なく、すべてその人の腕だけで給料が決められるとのことだ。そのことが、職人の方々の意欲につながっているのである。

では、それは、どのようになされているのか。

先ほども見たように、諏訪田製作所では、あらゆる製造工程が55段階に整理されており、30人あまりの職人達は、それぞれの技能に応じて各段階を習得している。当然、人により、これしかできないという場合もあり、あれもこれもできるという場合がある。その身につけた技能によって給料が決まるという完全なる職能給制なのである。したがって、給料は、全部自分と戦って勝ち得たものという意識が強いとのことである。当然、そのことが高いモチベーションにつながっているであろう。

また、仕事の段取りは、すべて職人の方で決めているという。何をやるのかを言われないと動けないようでは務まらない職場だという。そうした体制も、やる気を引き出すことにつながっていると思われる。

こうして信頼と評価、自律と主体性とが噛み合うことで、経営者と職人の意思疎通が滑らかにはかれ、

8 ヘンケルス社：世界的に有名な刃物の産地ゾーリンゲン市にあって、数あるメーカーの中でも創業260数年のトップクラスの名門。双子のロゴマークは文字どおり品質と切れ味の保証として世界に通用している。

そのことを通じて顧客のニーズに応える製品開発が可能になっているのである。

ところで、見学の当時、工場を見て、社長の説明を聞けば聞くほど、学生達は自分達にとって見えない奥行きが深く、遠くあるのを感じ出したようである。そのことをどう聞いたらよいのか、どういう質問が適切なものであるのか、戸惑いながらも各人が小林氏に質問を投げかけていったのであった。

私は、「質問」とは、ただ分からないことを聞くことではなく、相手からより深い見解を引き出し、相手との対話をさらに進展させるためのきっかけであると考えて重視している。この時も、長い歴史の積み重ねがあって初めて成り立つ諏訪田のものづくりに触れた学生達は、何とかその真髄に触れたいと模索していたようである。

突然、考えあぐねた学生が、非常に単純な質問をした——「爪切りにおいてもっとも重視していることは何でしょうか」。

これは、あまりにも単純かつ素朴な質問であるがゆえに、傍で聞いていた私も当惑したほどである。しかし、これに対する小林氏の回答は実に奥が深いものであった。その趣旨はこうである。

まず、爪というものは多層式のミルフィーユのような組織なので、通常の爪切りで切るとささくれてしまう。だから、従来は、ネイルサロンでは、爪は切るのではなく、磨いて手入れをしてきた。今でこそヨーロッパでも爪が気持ちよく切れるということへの評価が出てきたけれども、もともと、「切れる」ということへのこだわりを持っている文化圏は限られていたのだという。それは、日本刀とヨーロッパの刀とを較べてみれば分かるとも言う。日本人は、その「切れる」ということへのこだわりがたいへん強く、繊細であるということだ。

しかも、「切れる」ということと、「切れ味」がいいということとは微妙に意味が違うと言う。無論、使い心地が良いということは、「切れ味」がいいということであって、単に「切れる」ということではない。どういうことかと言えば、「切れ味」というものは、人それぞれの印象だということだ。あくまでも人の感覚

に即してあるのが「切れ味」なのである。諏訪田製作所が目指しているのは、その「切れ味」をどうやれば高められるかということである。だからこそ、手作業でやっているのだという。喩えて言えば、フランスの3つ星レストランでチェーン店というものがほとんどないのは——小林氏は、アラン・デュカスが世界でプロデュースしているレストランを例外として挙げたが——、「目が届かないため」だという。

まさに、「切れ味」とは、「暗黙知」の次元に根ざす感覚であるに違いない。もちろん、それをある程度数値化し、計測することは可能であるにしても、文化によってその評価が相異なるような対象である以上、機械以上に人間の「身」によって確かめていく方がかえって合理的だということになるであろう。

さらに、小林氏は、顧客からクレームがあった場合には、即座に自ら赴いて対応してきたという。

それは、「マーケットとは、人と人が出会う場。やさしさ・思いやりで成り立つ所」であるという自論を持つ小林社長ならではの行動である。人と接することを通じて小手先のマーケティングの手法以上のものを感じているとも、マーケティングが単なる市場調査で終わってはだめだとも言われる。

この点、諏訪田が基本としているのは、顧客を裏切らない正直なものづくりをすることによって、顧客の購買行動に結びつけることだという。

こういう小林氏の言葉の端々には、災害があらうと、模倣品が現れようと、けっして揺らぐことのないものづくりに関する考え方が明確に感じられた。氏は、時として、自社の製品を特殊な製品であると言うことがあるが、顧客の「使場」をよく見定め、造り手の「技」を知りぬいて製品化に結び付けていくその手法は、普遍的な応用可能性を持つものである。

4. 「暗黙知」の射程

改めて、問題を「暗黙知」という観点からまとめてみよう。

まず、造り手の側の問題から言えば、「暗黙知」が職人の「身」に根づいた「知」である以上、これを最

大限に引き出し、造り手の能力を最大化するための環境と条件作りが必要になるということであり、諏訪田の場合、それは職能給システムの貫徹や職人の主体的なコミットメントを導くような職場環境として実現していると言えるだろう。経営者は、けっして上からものを言う存在ではなく、多様な能力と蓄積されてきた技術を持つ職人集団と対話しながらコーディネートする存在として機能しているという印象を私は持っている。平たく言えば、職人の「やる気」を出させるということに、小林社長の努力は向かっているといつも感じてきた。

同時に、使い手である顧客の立場に立って絶えず考えるという姿勢である。「性能」といっても、それは、機械的な、均一な基準であってはならず、様々な現実の顧客の一人ひとりにとっての「性能」であることを常に念頭においておくという姿勢なのである。人間にとっての使い心地、人間が気持ちよいと感じる「切れ味」は、所詮、人間の感覚と感受性でなければ測ることのできないものである。単なる市場調査としてのマーケティングに逃げずに、実際の「お客様」の一人ひとりに対して誠実にものづくりをしていくことを基本とすることによって、顧客の立場を最大限製品作りに反映させようとしているのが諏訪田製作所のビジネスであると言える。

図らずも、この企業における経営者である小林氏のありようを分析させていただくことを通じて、現代経営におけるものづくりのめざすべき姿が見えてきたようである。冒頭でも述べたように、それは、「暗黙知」という個人的な「生」と「身」に即した能力と感受性をいかに引き出すか、また、現実の人間一人ひとりに

誠実に向かい合って信頼という絆を形成していくかということに通じている。

結局、「暗黙知」をマネジメントに活かしていけるかどうかは、経営者が、いかに「使場」と「造り手」を結びつけ、コーディネートするにかかっているのだと言える。そのためには、経営者はすぐれた対話者でなければならない。人と直に向き合って、相手の感じていること、相手の長所を最大限に引き出せる人でなければならないのである。恐らく、小林社長が、すぐれた経営者であることと、談話の名手であることは表と裏の事態であると思われる。人が身につけた技を引き出し、人と人とを結びつける能力とは、結局、対話能力ということになるのではなかろうか。

ここで改めて注目すべきだと思うのは、新潟県の県央地域には、「ものづくり」を通じて、世界的なブランドの育成に取り組んでいる独創的かつ創造的な経営者やクリエイターたちが少なからず存在しているという事実である⁹。

私自身、新潟で数年、そうした力強い創造力をもった経営者の方々と接して、ものごとをリアルに見る目を養わされたように思う¹⁰。書物だけで得た知識は、どこか観念的で、肉眼の思考を欠いているものであるが、現実を相手に日夜苦闘を続けている経営者の方々の話を直接お聞きしていると、実務家の方々がまさに五感で、全身で、世界の刻々の流れを感じ取り、分析して得た叡智が自ずとこちら側に乗り移ってくるかのような感覚を覚えることがある。

つまり、現象の表層や平均値的な数字の把握にとどまらずに、自ら手を動かし、自らの目で見て、主体的な考え方を軸として経営戦略を立てている経営者の

-
- 9 2007年2月に開催されたフランクフルト・メッセ・アンビエンテ（ハウス・ウェアなどの消費財に関する世界最大の商業見本市）において、出展した日本の企業のブースは30あまりであったが、そのうち新潟の企業は3つの展示スペースを確保していた（「にいがた百年物語」、「三条ブランド」、「ennブランドとSHARAKUMONO」）。また、2月9日には、フランクフルトのゲーテハウス近くのピアホールで総勢64名の県央企業関係者からなる会合が成立して、壮観であった。筆者は、その一つ「ennブランド」のブースの出展に加わった。この期間中、同じく新潟からの出展である「にいがた百年物語」のプロジェクト統括マネージャー中村正樹氏の談によれば、「新潟ではものづくりの基盤がしっかりとおり、他の地域がうらやましがっている」とのことであった。
- 10 私が地場の経営者の方々から経営の実態について学ぶに至ったのは、2001年度に私自身が中心となって企画した「新潟経営大学地域活性化研究所 ビジネスフォーラム」の開催が大きなきっかけとなったのであった。この時は、情報ネットワークをビジネスの活用されている企業十数社にお声をおかけして、フォーラムを開催し、転換期の経済における中小企業のイノベーションのあり方について学ぶことができた。その内容は、『地域活性化ジャーナル』第7号、第8号、および第9号に掲載されている。

方々ほど、経営環境や顧客ニーズの変化に敏感であり、そういう感受性というものは、つねに既に、世界に対する向かい方として「身」についたものなのであろう。だから、すぐれた実務家と対面して話しをしていると、その向かい方が自ずからこちら側に伝わってくるのではないかと思う。

そして、そのようにして伝達される「知」の形態こそ、ここで問題にしている「暗黙知の次元 the tacit dimension」なのである。

ポランニーもその書物で示唆的に述べているように、「暗黙知」は、人間の身体、人間の存在、人間の相互関係性に根ざした「知」である。したがって、相手の存在の中に入り込むことによって学ぶあり方としての「内在化」と自分の存在の中に同化することによって学ぶあり方としての「内面化」との二つの局面を持つ。

それは、言葉で直接に対象を学ぶのとは別の学び方であり、「模倣」に近い。アリストテレスは技術や芸術的制作の根本に「ミメシス（模倣）」という概念を置いたけれども、古代ギリシャ人にとって制作とは自然（ピュシス）の模倣であった。なぜなら、「自然」は神の技術の産物とみなされたからだ。制作されたものとしての自然を人間が再び制作することで、人間はその自然の本質を理解しようとしたのである¹¹。言い換えれば、古代ギリシャ人にとって、自然の模倣とは、自然の中に入り込み、かつ、その本質を己がものとすることを意味していたのである。

このように、「身」に即した学びということが、まだ堅固に息づいていた古代人の場合、「模倣」という方法は、「知」を「身」につけるための有力な一つの方法であったわけであるが、同じことは時代が変わった今日でも相変わらず有効であると考えられる。

私は、相手から相手の「暗黙知」を引き出し、それを模倣し、身につけるための方法としとしての「模倣」ということの現代的なありようについて、ここで試みに若干の仮説を提案しておきたいと思う。

敢えて言えば、「暗黙知」の習得方法としての「模倣」には、

(A) 言語介在的な模倣

と、

(B) 言語非介在的な模倣

とがあり、その両者は互いに補い合うものであるということだ。

まず、(A) の言語介在的な模倣とは、「対話」のことだと言ってもさしつかえなかろう。つまり、言語を介在させることによって相手の感受性や考え方、世界に対する構えの姿勢を暗々裏に学ぶのであり、また、相手の真価を引き出し、自分の可能性と接合して新たな創造を成し遂げるためのきっかけづくりともなるのが「対話」である。いずれにしても、「対話」を通じて新たな価値を創造することにおいて長けていることが、すぐれたコーディネーターであることの条件であることは疑いないところであろう。遙か古代のソクラテスや孔子以来重視されてきた学びの方法としての「対話」は、「暗黙知」の形成という観点からも大いに見直されるべきなのではないか。

これに対して、(B) の言語を介在させないで遂行する「模倣」は、さらに、次の三つほどに分節されるのではないか。

1. もっとも初歩的段階としての「見取り」:

すぐれた「技」を単に見ることで「目」を作る段階である。自分ではその「技」を遂行できなくとも、一流と二流の違いを一目で見分けることのできる直観的な視力を養うことで暗黙知の基盤を形成する。

2. 「見取り」から一歩進んだ段階としての「模倣」:

実際にすぐれた技を真似して、自ら遂行して見るのである。ポランニーに即して言えば、すぐれた技を身につけている名人の身体の中に自分自身が入り込んで「身」をもってその「技」を理解し、かつ、それを反復することで「身」につけるという段階である。

11 熊野純彦、『西洋哲学史 古代から中世へ』、岩波新書、2006年、101ページ以下参照のこと。

3. 「模倣」からさらに一歩進んだ段階としての「創作」：
自分の中にイメージないしビジョンを創り出し、それを形にする段階である。自分の中のイメージ・ビジョンを模倣するのである。これは、「ビジョン」を持つ力を養うと共に、「ビジョン」とそれを実現する「技」とを限りなく近づけていく段階である。

私がこのように仮説を設けるのは、これまで、県央の職人や工芸作家の方々と様々な対話を重ねてきて、技術の習得には、「見取り」や「模倣」が基盤的な段階として必ず踏まれているのを見聞してきたからに他ならないが、こうしたことは、手仕事や伝統工芸の分野に限らず当てはまることではあろう。

ここでは、伝統工芸の分野の作家の発言として、紫綬褒章受章者の鉦起銅器作家である玉川宣夫氏（燕市在住）の発言¹²を引用しておきたい。やや長くなるがご容赦願いたい。

玉川堂は、燕の鉦起銅器の200年の歴史の中で中核をなす企業ですから、それなりの雰囲気を持っています。けれども、200年なんていうのは、金属加工の歴史から見れば短いものです。私は、燕の鉦起銅器に限界みたいなものも感じているのです。

私は中学2年生の時に、兄とともに玉川堂に養子に入りました。昭和34年のことです。ちょっと早早就職みたいな気持ちで、将来自分はずっと鉦起銅器をやっていくんだという思いでいました。

玉川堂は、企業です。利益を上げないといけませんので、年がら年中製品を作るために叩いているわけです。これは、実は、技術を修得するためにはマイナスな点もあるのです。「見取り稽古」というのがなかなかできないのです。

3月かなんか就職して夏までが大変です。まずは、先輩の言うことを何でも言われたとおりにしなければならぬ。これが辛いものです。しかも、最初の修業は、まず先輩たちの邪魔にならないように立ち居振る舞いをするのを覚えることです。人って

うのは、そこにいだけで邪魔なもんなんです。だから、邪魔にならないようにしなければならないわけです。夏までの段階、最初の段階を越えられない人もいました。病気になったりしてね。

当時、玉川堂には15人くらいの職人がいました。これは、弟子とか親方という世界では大変珍しく、多いのです。5代目に私は弟子入りしたわけですが、企業の社長である5代目は工場には出ていません。親方が出ているわけです。しかし、親方に直接教わった経験ありません。兄弟子から教わるんです。しかし、その兄弟子は、あまり仕事の意味も分かっていないわけです。その兄弟子が教えるのですから、随分理不尽なことも多いのです。しかも、人にものを教えるというのは大変面倒くさいものなのです。だから、こちら、教わろうと思うから機嫌を取るわけです。それこそ、兄弟子が「おい」といえば、こちらは「はい」とすぐ返事をするような調子です。とにかく、兄弟子は、やって見せて教えてくれるわけですが、理屈は抜きです。朝から晩まで一生懸命働きづめなわけですから、のんびりはしてられないのです。とにかく「これやれ」と言われたら「はい」という調子でやる。そうしている内に、夏ごろになってようやく兄弟子の言うことが分かってくるわけです。

このやり方は、実は、一番合理的なんだということが、その後分かってきました。要するに、個性と違った「我」を捨てさせられるんです。「我」を捨てると兄弟子の言うことの意味もスッと入ってくるんです。

つまり、この最初の修業の中で身につくことと言えば、「仕事をするための体づくり」なんです。いわゆる握力とかではなく、「仕事をするための筋力」が必要なのです。それをつけるためには、5、6年はかかります。

非常に含蓄の深い言葉であるが、かつての修行時代の第1歩が「我」をとることであり、それが「仕事を

12 平成17年11月8日、新潟経営大学「地域コーディネーター論」における講演：「ものづくりの厳しさ」。

するための体づくり」であったというのは、私たちの「模倣」の段階に当たる。「模倣」とは、言い換えれば、「我」をとることであり、自我を空しくして対象をあるがままに受け入れることを意味するからである。それは、けっして、主体性を喪失することに帰結するのではなくして、より大きな自己の器を形成するために敢えてそれまで自我を取り去ることを意味するのであろう。

ただし、上の言葉の中で、玉川氏は、企業としての玉川堂では、基本的な修行としての「見取り稽古」をする暇がほとんどなかったと述べている。それは、当時で言えば、「盗んで覚える」ということであったのかもしれない。

ところが、その後、玉川氏は、鍛金作家で人間国宝となった関谷四郎氏の内弟子となって修行する機会に恵まれる。その当時のことを次のように述べている。

さて、私は夜間高校を出ましたが、卒業してから、やれ東京に行くのだ、京都に行くのだという人が出てきますから、自然に外に目が向くようになりました。ある時、たまたま雑誌を見ていたら、東京の鍛金作家で関谷四郎先生という方を知りまして、ぜひ弟子になりたいと思いました。三畳の部屋に住まわせてもらって、食事を出してもらって、内弟子にしてもらいました。24歳の時でした。

作家ですから、企業と違って年がら年中仕事をしていると言うものではありません。ゆったりと時間が過ぎていきました。これが後になって大変大きな意味をもってきました。

仕事を教えてくれるのでも、今度は、兄弟子がマンツーマンで教えてくれます。また、東京では、扱うのは銀器でした。銅ですと鳥口^{とりぐち}¹³は多少さびさせてしまっても使えるのですが、銀の場合は少しでも錆びてはいけませんので、いつも光らせていな

ければいけません。また、銀器は、自分で溶かして板に延ばしたりすることもできますので、そういうこともしました。これは、後に正倉院で薫炉を作るときに活かしました。

また、関谷先生のところには芸大の助手など若い連中が出入りしていました。私は、そういう人たちと先生とのやり取りを聴いていましてとても勉強になりました。また、芸大の若い連中が来て、仕事を持ってきた時などにですが、先生はゆったりしててなかなか仕事にかからないわけです。すると、芸大の若手は私を捕まえて、仕事をするようになりました。すると、職人とは随分違うものを作るのだということがわかりました。

この段階で、玉川氏は、ようやくマンツーマンでの伝授というものを経験したと述べている。また、とりわけ注意されるのは、自分の師と、そこに出入りしていた芸大の助手たちとの「対話」の中に身をおいていたことを「とても勉強になった」と語っておられる点である。そういう「ゆったりと」過ぎていく時間の中に身を置きつつ、最終的には、芸大の若手と自分達なりの創作活動を始めた由を述べられている。

すべての鎚起銅器職人が、こうしためぐまれた経験を積むことができるわけではない。しかし、玉川氏の場合、このような経験が今日の独創的な仕事¹⁴の基盤をなしていることは間違いない。

5. 「暗黙知」を活かす姿勢

前節で、「暗黙知」の習得においては、言語的な習得と非言語的な習得との二面から遂行すべきことを提案したのであるが、そのいずれにおいても、根本となるのは学ぶ側の「身」が主体的な構えをとっていることであると思う。

13 銅版を叩くときにあてがって、鎚起銅器の面と形をつくるための道具。

14 玉川宣夫氏は、第9回日本伝統工芸展に初入選（昭和44年）以降、多数の公募展で受賞を受けている。30歳頃から複数の金属板を重ね合わせ一つの金属の塊にしてから製造する手法である「木目金（もくめがね）」に取り組み、その分野での第一人者となった。また、正倉院宝物「銀薫炉」の復元にも貢献。平成14年には紫綬褒章受章など高い評価を受けている。平成17年には、「第25回伝統文化ポーラ賞・優秀賞」を木目金の技術の伝承によって受賞している。

たとえば、すぐれた対話者であるということは、必ずしも受け身で話を聞いていればよいということではない。何よりもまず、自ら自身が、人を魅了してやまない独創的な発想の表現者でなければならないし、そうした発想を実行レベルに移すことのできる行動力と主体性を伴っていないといけないようだ。

たとえば、次のような言葉——「非常識な発想で常識以上の合理性を見出せたならば、常識にとらわれている人に対して無敗でいられる。」（サカタ製作所社長坂田匠氏）——に、ある時接し、いかに自分が常識にとらわれており、また、そのことによって無用な煩惱を抱え込んでいるかに気づかされたことがある。

坂田社長のようなすぐれた経営者と向かい合って話を聞いていると、しばしば、こちら側の、常識に囚われた考え方を改めて自覚する必要があることがある。自らルールを作って主体的にビジネス活動をしている経営者と自分とを比較すると、すでに、「どこに自分の立ち位置があるのか」という出発点からして大きな違いのあることに気づかされるのである。

要するに、所詮は担当者である私どもは、「常識」や「社会通念」の範囲に囚われがちだ。しかし、それでは、業界や市場のリーダーになれないのは当然の理である。ただ、それでも、多くの人は、「常識」から出発して「常識」を打ち破るという行き方を辿るであろう。ところが、坂田社長の言葉に代表されるようなクリエイティブな経営者の方々は、最初の立脚点からして、すでに「常識」から自由な地点で構想しているのである。

それは、きわめて主体的、自律的、創造的な姿勢とすべきなのであって、たしかに、それは「常識」の側から言えば「非常識」ということになるのであろうけれども、逆に、自らの目を見て、自らの頭で考え、自らの手で作り出し、自らの足で営業して製品を売りさばくのが本業である製造業というあり方に即してみれば、当然の結論ということになるのかもしれない。

要するに、私たちは、あまりにも多くの活動を分業制に委ね、代行してもらうことに慣れてしまった結果、一から構想して「もの」を創り出すという主体的な行動の体験から遠く離れた日常を過ごしており、その結

果、自分達が依拠しているものの考え方が、実は、大多数の共有する「常識」の側にあることを自覚すらしていないということなのではあるまいか。

いずれにしても、力強い知の力というのは、相手に幾分かでも乗り移るところがあると言ってよい。私が、学生を引率して、経営者のもとを訪ね歩く狙いの過半はそこにあるわけで、これまで新潟で育ててきた学生の中には就職後ただちにプロジェクト・リーダーとして仕事を始めるような人間が何人もいる。学生は、もともと白紙の状態であるから、吸収は早いのである。

職人の世界でも——先にも見たように——「見取り」という学習があるのであって、技術の習得にとって、「目」を作るということは第一の関門である。知ることや作ることの前に、まず見る「目」がなければ、正しく知ることすら叶わない。そういう点で、力のある経営者の个性的で、鋭いものの見方に触れるということは、限りなく有益な勉強になる。逆に言えば、すぐれたものの見方、すぐれた心の働かせ方というのは、人間対人間の直接的な向き合いのなかで学ぶことができるということが言えるのではなかろうか。

ポランニーの理論できわめてユニークな点は、この「対話」のような現場を、ナレッジの「内在化」「内面化」の機会と捉えているところである。「内在化」とは、相手の知の中に自分が住み込むことであり、「内面化」とは相手の「知」を自分の中に吸収同化することを意味している。なるほど、「対話」とは、ただお互いの論理を出し合うだけのことでなく、その前提として、身体的に、情動的に、お互いの考え・情感・体験を追体験することから始まっていくのだと合点できる。つまり、相手に学ぶ——「まなぶ」の語源は、「まねぶ」つまり模倣することである——こと、相手の考えを自分なりに再構成しながらたどりなおすことが、「対話」の現場ではつねに起こっているのだと言えよう。

しかし、「対話」による学びには、一定の目標も結果も予定されていない。そこには、なんらのプログラムも予定されていないのである¹⁵。

現代は、教育・研究のあらゆる分野で、このようにして自ずと得られる知恵を軽んずる傾向のある時代で

ある。であるが故に、人間の生の流れとどこか不整合な、機械的な学びの強制が子どもたちや青年のみならず、社会人教育における成人たちをも逼塞せしめているように思われてならない。私はそれを「プログラム教育」とか「教育のプログラム化」と呼んでいる。「プログラム教育」は、今の社会のあらゆる場面に浸透している強力なイデオロギーであり、そこでは教育方法と教育手段とが、常に、一義的に教育目的と対応させられている。しかし、これは、根底では、マスプロ教育の発想に他ならない。

だが、現実の人間は、一人ひとり、学ぶべきもの、身につけるべきものが違うし、同じ教育を受けてもその結果や効果は多様である。平均値的なプログラムだけで個々人の成長を期待する方は虫が良すぎる。企業は人材が生命線だからそのような無駄はしない。人の能力・特性によって、マンツーマンの指導がなされる。新人は教育係を務める先輩社員のもとでOJTを実践するのだ。

本稿がそうした教育上の時代閉塞的状况を打破するほどの力を持ちうるとは、無論、思わないけれども、リアリティーのあるものの見方、個性的な創造性を企業活動というフィールドに即して見ることに大きな意義があると思う。

というのも、企業においては、今や教育はOJTが主流であって、講習会的なマスプロ教育は最小限にとどめられるようになってきており、知識や知恵というものものの現場の性格、属人的性格を重視した方針を採ることが主流となっているからだ。

要するに仕事（Job）という現場に立たせる（On）ことで、実践教育（Training）をしていくのだ。知識や知恵は、具体的な場、具体的な仕事、そして、それを担当する個々の人間の個性を抜きにしては構想できないというのが、企業活動から出てくる現実主義であり、私はそこに知識習得一般ないし学習活動一般に通じる突破口のようなものが垣間見えているように思う。「暗黙知」という文字面は、往々にして、言葉にできない知識・知恵というイメージや、言葉を通じては得られない能力といったイメージを与えるかもしれないが、そうではなくて、言語活動も含めた様々な活動の中で自ら得られるものであり、かつ、必要に応じて「形式知」の断片として言語的に表現し、抽象するものである。

つまり、私は、上述のような経営者の方々や工芸作家との対話を通じて、実践的な「暗黙知」の創造性についての射程の深さを教えられるに至ったのである。

15 ソクラテスは、「書かない人」であり、弟子といわれる青年達をはじめとして、あらゆる人たちを「対話」を通じて導いた。しかし、彼の「対話」は、「産婆術」とも言われるとおり、相手の中に潜在的に眠っている考えを引き出すところに特徴があり、ソクラテス自身は、実は、「対話」の結論を知らずに「対話」を始めるのであった（熊野純彦、『西洋哲学史——古代から中世へ』、岩波新書、2006年）。